



MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

Resumen / Abstract

En este artículo se describe el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad para Colombia, basado en el desarrollo de las funciones gerenciales con enfoque a procesos, a las cuales se les incorpora el componente normativo aplicable y las teorías administrativas respectivas de manera armonizada. El Modelo contribuye al desempeño institucional, a la consolidación de la gerencia por resultados, al mejoramiento en la toma de decisiones, al fomento de la participación ciudadana y al establecimiento de procesos de información para la ciudadanía, de manera oportuna.

In this article the Strategic Integral Model of Public Management of Quality is described for Colombia, based on the development of the managerial functions with focus to processes, to which are incorporated the applicable normative component and the respective administrative theories in a harmonized way. The Model contributes to the institutional acting, to the consolidation of the management for results, to the improvement in the taking of decisions, to the development of the civic participation and the establishment of processes of information for the citizenship, in an opportune way.

Palabras clave / Key words

Gerencia Pública, Administración Estratégica de Procesos.

Public Management, Strategic Administration of Processes.

Silvia Elena González Bermúdez,
Administradora de Empresas,
Especialista en Mercadeo y en
Administración Pública, Grupo Gestión
Organizacional. C.A Calle 13 C No 70
87. Apto 201 – 1. Cali, Colombia.
e-mail: silverana90@hotmail.com

Mercedes Delgado Fernández,
Ingeniera Industrial, Doctora en
Ciencias Técnicas, Decana de la
Facultad de Ingeniería Industrial,
Instituto Superior Politécnico “José
Antonio Echeverría” (Cujae), Ciudad de
la Habana, Cuba.
e-mail: mdlgado@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

En la última mitad del Siglo XX, y más aún al inicio del nuevo milenio, se adquirió la responsabilidad de gobernar, garantizando mejores resultados y mayor impacto [1]. En la dinámica gerencial, los ciudadanos, cada vez más, son conscientes de la importancia de su participación en las decisiones que los afectan. Responder a estas exigencias requiere de una gerencia pública orientada a resultados que le entregue a la ciudadanía los bienes, obras y servicios, en términos de calidad y satisfacción de sus necesidades y expectativas; que efectivamente mejoren su calidad de vida.

En el Estado Colombiano, se han expedido normas para la gestión pública, tales como el Modelo Estándar de Control Interno -MECI- 1000:2005 [2], el Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad -SG- [3], el Sistema de Desarrollo Administrativo-SISTEDA-, el Sistema de Planeación, el Sistema Financiero-Presupuestal, el Sistema de Medición, los cuales orientan su aplicación a la función administrativa de las entidades públicas, sin considerar que éstos tienen incorporado, de manera implícita, los conceptos teóricos administrativos [4].

Este artículo tiene como objetivo exponer un Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad, basado en el desarrollo de las funciones gerenciales, a las

cuales se les incorpora el componente normativo aplicable y las teorías administrativas respectivas de manera armonizada, lo que debe contribuir a la consolidación de la gerencia por resultados, al mejoramiento en la toma de decisiones, al fomento de la participación ciudadana y al establecimiento de procesos de información para la ciudadanía, de manera oportuna en Colombia.

MATERIALES Y MÉTODOS

El Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad (MIGPEC) está compuesto de: Principios, Dimensiones, Operatividad a través de las Funciones Gerenciales y Fases de implementación. Para su aplicación en la función pública se requiere del personal que facilite su implementación y sostenibilidad. Considera como premisa la Orientación al Ciudadano.

Los Principios del Modelo se soportan en los aspectos filosóficos y normativos que propician la aplicación correcta de la gestión pública, cuyo eje principal es el Ciudadano,

directo beneficiario y receptor de los productos que entrega la entidad en desarrollo de la misión. Estos principios se clasifican en cuatro grupos: 1. Relacionados con la Ciudadanía, 2. Relacionados con el ser humano en la entidad, 3. Relacionados con los aspectos jurídicos y 4. Relacionados con la gestión.

Las dimensiones son los requisitos previos necesarios para la implementación, operación y sostenibilidad del Modelo, referidas al conocimiento básico gerencial y normativo requerido para la función pública y la cultura de excelencia y calidad. En el conocimiento básico gerencial se enfatiza el enfoque a procesos, la administración estratégica, la gerencia por resultados, la administración de riesgos [5] y la cultura de calidad y excelencia. El conocimiento enfatiza la normatividad aplicable a la función pública de manera general y específica de acuerdo a las competencias que le asigna la Ley según la función social.

Una representación del Modelo se observa en la Figura 1.

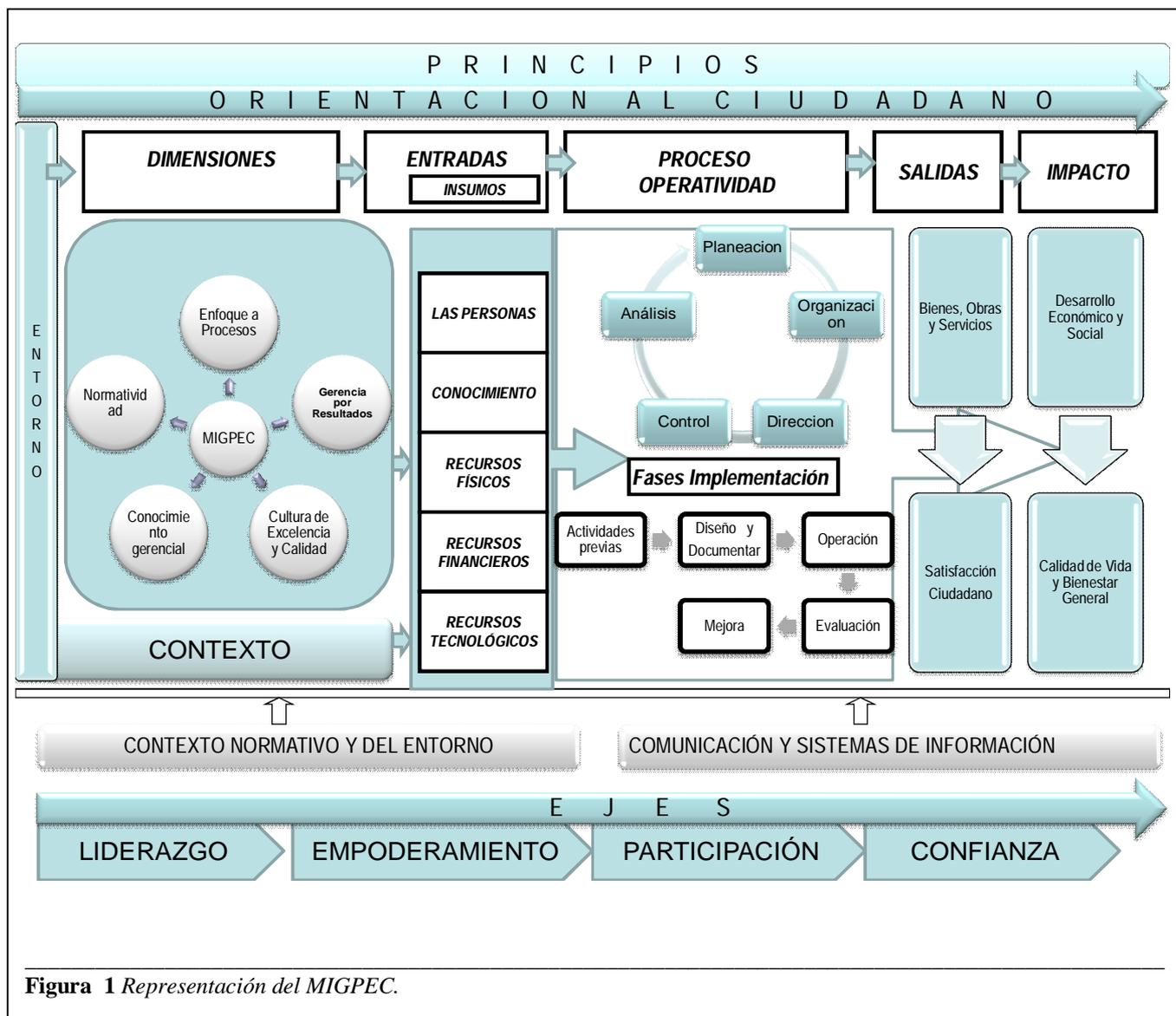


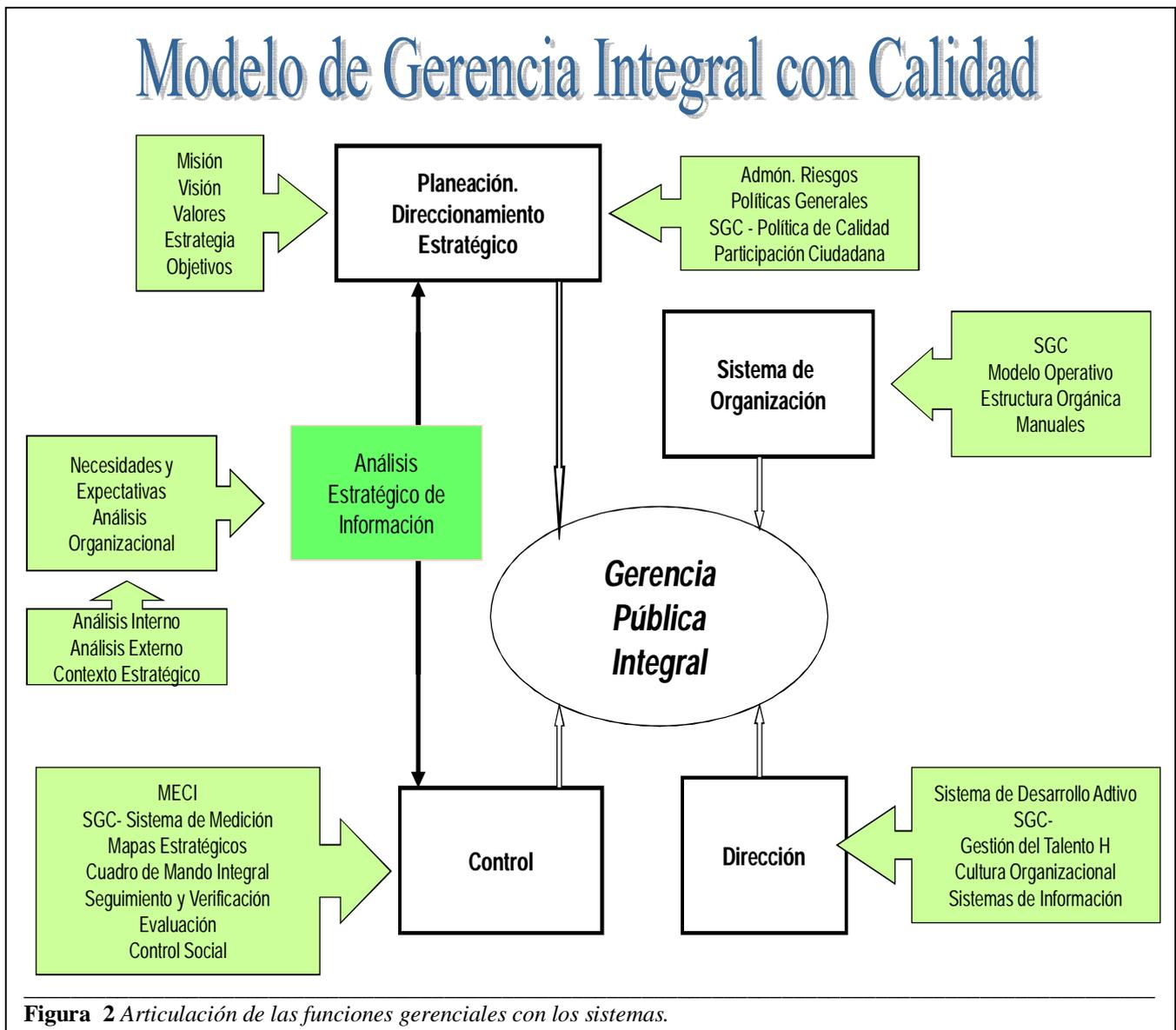
Figura 1 Representación del MIGPEC.

MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

PROCESO DE OPERATIVIDAD DEL MODELO

Considerando el criterio que la Entidad Pública es una Unidad de Gestión Empresarial, este modelo se desarrolla a través de la aplicación de las funciones gerenciales, que para

el sector público son cinco: Análisis, Planeación, Organización, Dirección y Control. En cada una de ellas se integran los diferentes sistemas de la normatividad que le son aplicables, como se muestra en la Figura 2.



FUNCIÓN ANÁLISIS

A las Funciones Gerenciales de la Teoría Administrativa, se incorporó otra función Gerencial, denominada ANÁLISIS. Está fundamentada en la aplicación de diferentes metodologías como el Diagnóstico Estratégico para el Análisis de contexto estratégico y el Análisis para la identificación de necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de los productos y servicios que se procesan en la entidad [6]. Se aplican técnicas de investigación como entrevistas, encuestas, observación, análisis documental, pruebas de recorrido con base en Flujogramas, etc., realizando adaptaciones según las características de la entidad.

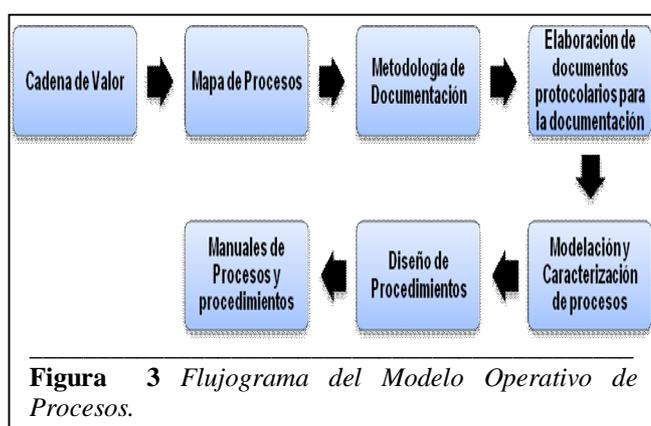
FUNCIÓN PLANEACIÓN

Los resultados de la función de Análisis es un insumo de los componentes de la Función Gerencial de Planeación. Los aspectos importantes de esta función son: 1) el direccionamiento estratégico, 2) la planeación financiera y presupuestal, 3) la planeación táctica: plan anual de inversiones, los planes por dependencia, los proyectos, el presupuesto; 4) la planeación operativa de corto plazo: los acuerdos de gestión, la concertación de objetivos individuales, el plan anual mensualizado de caja, el plan de compras y 5) la administración de riesgos y los Planes de Mejoramiento. Se despliega la planeación en sus diferentes niveles: Planeación Estratégica, Planeación Táctica y Planeación Operativa. Especifica las estrategias, los programas, los proyectos, la determinación de los tiempos

de realización y las formas de seguimiento, verificación y evaluación. La aspiración máxima de esta función es la toma de decisiones acorde al diseño de los objetivos. Los productos de esta función gerencial de planeación, constituyen insumos para el Control Estratégico y el desarrollo de las demás funciones gerenciales [7].

FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

En esta función gerencial se diseña o ajusta: 1. La Estructura organizacional, 2. El Modelo de Operación por Procesos (MOP), en sus diferentes niveles, con la correspondiente documentación de los procesos y procedimientos, 3. Los manuales de funciones y cargos, el diseño del Análisis Ocupacional y la Distribución de recursos y asignación de responsabilidades. Los aspectos que se incluyen en el MOP se presentan en el flujo de la Figura 3.



Mapa de Procesos. Definida la Cadena de Valor, se continúan identificando los procesos y subprocesos, utilizando el nivel de bloque por clasificación. La identificación de los procesos y subprocesos de la entidad pública, obedece a la función social o razón social de su existencia establecida en el ordenamiento jurídico (general y específico); por lo tanto, se requiere tener esta claridad en la aplicación del enfoque de procesos que es congruente con el pensamiento sistémico.

Procedimientos del MIGPEC en base al Sistema de Gestión de la Calidad. Norma ISO 9001 (En Colombia la NTCGP 1000). Otro aspecto por considerar es la claridad de la ubicación de los procedimientos que tienen relación con los documentos propios del Sistema de Gestión de la Calidad. Se ha encontrado que en las entidades se tiene un proceso denominado, generalmente, “gestión de la calidad”, en el cual se incluyen sólo los procedimientos relacionados con los documentos obligatorios del Sistema de Gestión de la Calidad.

Alineación de los niveles de desagregación de los procesos. La entidad, de acuerdo con su tamaño, complejidad y competencias, determina los niveles de desagregación de los procesos.

Diseño y elaboración de los Manuales. Considerando la modelación realizada la entidad procede a la elaboración o ajustes de los diferentes manuales que se requieren en el Modelo.

FUNCIÓN DIRECCIÓN

A través de esta función se conduce a la acción de los servidores públicos en la entidad. El éxito en el logro de los objetivos, el desarrollo adecuado de las actividades, la motivación al mejoramiento permanente y la incorporación de la cultura de la calidad, están influenciados por la forma de liderazgo (dimensión del Modelo). En esta función se fortalece la cultura organizacional, la gestión del talento humano [8], el proceso de comunicación y sistemas de información.

Cultura organizacional. Este es un proceso permanente y continuo, hay que incluirle el afianzamiento de la cultura de cómo se toman las decisiones, de cómo se realiza la planeación en las entidades públicas, de cómo se ejerce el control gerencial, la autorregulación y autoevaluación, de cómo se dirige el talento humano [9].

Gestión y Desarrollo del talento humano. Este es el aspecto más restrictivo para la implementación del Modelo propuesto. En este sentido, la entidad debe considerar, en toda su extensión, la Gestión del Potencial Humano¹.

Estilo de Dirección y Liderazgo. Es la forma adoptada por el Nivel Directivo para guiar y orientar las acciones de la entidad hacia el cumplimiento de la Misión, el logro de los objetivos propuestos, en el contexto de los fines del Estado. Esto genera autoridad y confianza, y demuestra capacidad gerencial, conocimiento de las necesidades de la ciudadanía y partes interesadas de la entidad, compromiso con el control y buen trato, así como una utilización transparente y eficiente de los recursos.

Empoderamiento. Permite que los servidores públicos, mediante el trabajo en equipo, se responsabilicen de la toma de decisiones con respecto al área donde se desempeñan.

Participación. Es relevante el rol de propietario e inversor que cumple la ciudadanía que le permitan participar en las decisiones de la entidad y en el ejercicio del control social.

Comunicación. Presentación de informes y rendición de cuentas a la ciudadanía y a todos los grupos de interés que garanticen proporcionar información confiable y en tiempo real.

Determinación de las competencias y habilidades. Se refiere a la identificación de las principales competencias y habilidades que necesitan los servidores públicos y personas vinculadas a la entidad para el desarrollo de las actividades, tareas y acciones documentadas en la operatividad del Modelo de Operación por Procesos. Se elabora el Plan de Capacitación Individual y Colectivo con base en los resultados de la función gerencial de Análisis.

Información del MIGPEC. La información propicia la toma de decisiones, unificación de criterios, la reducción de la incertidumbre y el aumento del conocimiento de eventos internos y externos de la entidad, la evaluación y mejoramiento de los procesos, la concertación, la coordinación, el trabajo en equipo. Para el MIGPEC, es importante disponer de adecuados sistemas de información, los cuales requieren Programas y aplicaciones automatizadas, Componente físico o

¹ En Colombia se utiliza en la normatividad el término Gestión del Talento Humano. En este artículo dicho término pudiera también tener el significado de potencial o capital humano.

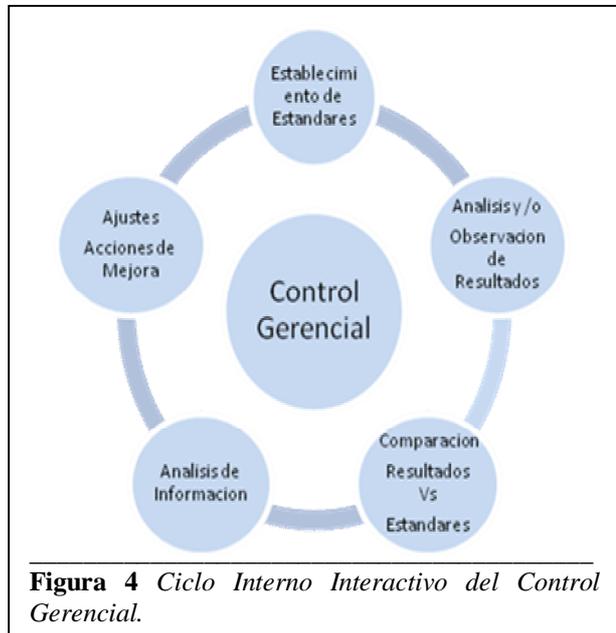
MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

plataforma tecnológica hardware, Recurso Humano capacitado y actualizado permanentemente en el uso de los Sistemas de Información y con responsabilidades claramente definidas para su procesamiento y distribución.

FUNCIÓN CONTROL

El ciclo del MIGPEC se cierra con la Función Gerencial de Control. A través de él, se aplican los mecanismos e instrumentos para la realización del seguimiento, verificación y evaluación de la gestión en la entidad; todo esto se hace para poder comparar el resultado logrado con lo planeado. La Función Gerencial de Control conlleva la aplicación de los criterios de Autocontrol y de Autoevaluación. El propósito de la Función Gerencial de Control es esencialmente garantizarle al directivo el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos. En el sector público, están introducidos bajo los conceptos de autorregulación, autogestión y autocontrol [10].

La Función Gerencial de Control se evidencia con varios instrumentos y mecanismos como el Sistema de Medición, en un nivel general: con los indicadores de impacto y estratégicos; en un nivel más específico: con los indicadores de gestión asociados a los objetivos operativos e individuales. El Control tiene definido un ciclo con las fases: establecimiento de estándares, observación del resultado, comparación del resultado con el estándar y la de cierre, que es la determinación de los ajustes y acciones de mejora, las que están en correspondencia con las funciones gerenciales, como se evidencia en la Figura 4.



Es pertinente ejecutar la Función Gerencial de Control, en sus dos vertientes: la de Seguimiento-Verificación y la de Evaluación [11; 12; 13]. Las dos, siendo conceptos parecidos, son diferentes en su aplicación y contribuyen a un mismo propósito: Garantizar el cumplimiento de la planeación.

Algunos de los instrumentos de mecanismos de seguimiento y verificación del Control, están orientados a:

- Sistema de Medición con Indicadores.
- Sistema de Evaluación de los resultados de la gestión pública e impacto de sus principales políticas, programas y proyectos de inversión.
- Instrumentos y mecanismos de seguimiento y verificación, para la orientación a la administración pública hacia el alcance de resultados efectivos, a través de auditorías.
- Seguimiento a la contratación a través de la Interventoría.
- Análisis de las quejas, peticiones y reclamos de la ciudadanía; clasificándolas y estandarizándolas. Incluye la atención que se haya realizado y las acciones implementadas para dar solución a las causas que las originan.

Evaluación Independiente Interna. Desarrolla con programas de Auditoría Interna en 4 fases. Planeación, Ejecución, Informe y Supervisión.

Elaboración del Plan de Mejoramiento. Con la información de la Función de Análisis y los resultados de las auditorías internas y externas de los órganos de Control Fiscal, las entidades públicas elaboran el Plan de Mejoramiento utilizando el formato e instructivos del Órgano de Control Fiscal. Este documento constituye el insumo para el seguimiento y verificación de las acciones correctivas y mejoras de la gestión.

Actores del control. En la ejecución del control intervienen actores directos y complementarios a los servidores públicos. Los actores para el ejercicio del control indican cinco tipos de control que se realizan en la entidad, de los cuales cuatro están relacionados con la gestión y uno con la conducta del servidor público y con el cumplimiento normativo. Estos son: 1) El autocontrol y la Autoevaluación ejercido por el directivo, el responsable de los resultados, el líder del proceso. Este tipo de control está directamente implicado en la acción. 2) El Control de Evaluación Independiente ejercido por el organismo de control interno y los órganos de control fiscal. 3) Control Ciudadano. 4) Control Político. 5) Control disciplinario (Interno y Externo).

En este propósito de cambio cultural, coadyuva el ordenamiento jurídico, o reglamentario. Éste obliga a establecer acciones para lograr la coincidencia en la articulación de los tres conceptos básicos gerenciales: DIAGNÓSTICO-PLANEACIÓN-CONTROL. Cada uno acompañado de su forma de expresión: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, OBJETIVOS, PRESUPUESTO, INDICADORES, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN. Estos elementos integrados son los que hacen posible, o presuponen, una gestión orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, en la prestación de los bienes y servicios que ofrecen.

Sistema de Medición con Indicadores en metodología del Balance ScoreCard -BSC-. En el contexto del sector público, lo primordial es la función social del Estado, cuyo principal beneficiario debe ser el ciudadano, quien tiene diferentes roles: como beneficiario de la acción del Estado, como usuario de los bienes y servicios que se producen y

como inversor, pues contribuye con el pago de los diferentes impuestos que son la fuente principal de los ingresos del Estado. Con el análisis de estas consideraciones, la perspectiva principal es aquella que está relacionada con la comunidad. En consecuencia, las perspectivas de la propuesta para el sector público, considerando lógicamente las características propias de cada entidad, serían las siguientes:

1. Perspectiva Ciudadana. Mide el impacto de los servicios que ofrece la entidad pública a la franja de la población objeto de su accionar.
2. Perspectiva de Responsabilidad Social. Considera el impacto de la gestión pública en la comunidad y la responsabilidad que le compete a la entidad en el desarrollo económico y social. Mide la contribución de la entidad en el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y de la comunidad, así como el cumplimiento de sus responsabilidades como ciudadano corporativo.
3. Perspectiva Financiera. Relacionada con los aspectos financieros. Mide el desempeño de la entidad frente a los ciudadanos, en términos de ejecución presupuestal, de liquidez, solidez y especialmente del valor agregado que les genera.
4. Perspectiva de los Procesos Internos. Para el cumplimiento de la función social, se tiene el Modelo de Operación Por Procesos. Mide la eficiencia y eficacia (productividad) de los procesos y subprocesos internos que integran la cadena de valor de la entidad.
5. Perspectiva de los Recursos Físicos, Tecnológicos, Logísticos, etc., sobre los cuales se soporta toda la acción estatal.
6. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. Relacionada con el Talento Humano.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral [14] al sector público se hace en dos funciones gerenciales básicamente:

- Función Gerencial de Planeación: Se articula con la definición del Mapa Estratégico, Institucional, por Dependencia y Macroproceso, en el cual se expresan los objetivos generales de la entidad.
- Función Gerencial de Control: Se articula al definir los indicadores de tipo estratégico, con base en los objetivos del Mapa Estratégico. Así se configura el Cuadro de Mando Integral de tipo gerencial. Sobre éste se despliegan los indicadores para las demás áreas, configurando el cuadro de mando táctico y operativo, los cuales se articulan con los procesos y subprocesos del Modelo de Operación por Procesos.

En el diseño del Sistema de Medición en el Sector Público en Colombia, se deben considerar los indicadores establecidos para la evaluación del Desempeño fiscal.

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

La Implementación del MIGPEC se desarrolla en 5 Fases. Los productos o resultados de cada una de ellas reflejan: la armonización de los diferentes sistemas, la identificación de los productos comunes y los elementos individuales de cada sistema; pero complementarios y esenciales. En las

fases están implícitos los componentes siguientes: 1) Normativo, 2) Técnico, 3) Talento Humano, y 4) Tecnológico.

FASE 1. Actividades Previas y Diagnóstico.

En esta fase se realiza la preparación y las actividades previas de organización para la implementación del MIGPEC (conformación de grupos, capacitación, expedición de normas internas iniciales, estructura organizativa para la implementación, etc.) y el análisis documentado y comparativo del estado del arte actual del modelo de gestión que tiene la entidad versus los elementos que evidencian el nivel de implementación de cada uno de los sistemas integrados y articulados en las funciones gerenciales.

FASE 2. Diseño y Documentación.

Esta fase implica la realización de la planeación al diseño, la definición de la metodología para la documentación de cada uno de los elementos de las funciones gerenciales y la documentación de la Modelación del MOP. Durante el desarrollo de esta fase se estructuran y evidencian las funciones gerenciales de Análisis, Planeación y Organización.

FASE 3. Implementación y operación continua del MIGPEC.

En esta Fase, se consolida la Implementación y operación continua de las funciones gerenciales y se despliega cada una en toda la estructura organizacional. Es la fase más larga, por cuanto implica la evidencia documental en la implementación de las funciones gerenciales y la Gestión del Cambio Organizacional. En esta Fase se aplican todas las funciones en sus diferentes niveles y se evidencia en mayor medida la función gerencial de Dirección.

FASE 4. Evaluación y verificación permanente a la implementación del MIGPEC.

En la implementación de cada una de las funciones gerenciales y de los sistemas que las integran, se verifican, permanentemente, los documentos y se evalúa la adopción e incorporación a las actividades diarias de las funciones. En esta fase se incorpora la implementación de la función de control en dos actividades: la autoevaluación desarrollada por los responsables de los resultados – líderes de los procesos y la evaluación independiente interna, desarrollada por el organismo de control interno. Se desarrolla permanentemente durante todas las fases y momentos de la actividad pública y con ella queda Implementada la función gerencial de Control.

FASE 5. Mejora del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad.

Esta fase constituye el cierre del ciclo de control. Se articula con el diagnóstico y la planeación para incorporar los ajustes y modificaciones que se consideren pertinentes a realizar en el modelo. Conjuntamente con la Fase 4, debe estar implícita de manera permanente durante todo el proceso de implementación de la gestión del cambio organizacional y la consolidación de la cultura del MIGPEC.

CONCLUSIONES

Las dimensiones propuestas son requisitos previos para la implementación del Modelo Integral de Gerencia Pública

MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

Estratégico con Calidad, constituyendo éste el primer reto y cambio cultural de la función directiva en la administración pública. El otro elemento importante a resaltar en el modelo es que se requiere gran capacidad de liderazgo en todos los niveles jerárquicos, para generar confianza y credibilidad en la gestión realizada. Si esto no se da es muy difícil que el nivel directivo conduzca a la acción y la motivación al cambio en las prácticas gerenciales que se requiere en los funcionarios.

El segundo reto es considerar que la función directiva, en las entidades públicas, se desarrolla Orientada a Resultados y Procesos con un enfoque integral, considerando al ser humano como el eje central de su actividad.

Es necesario que el desarrollo de las 5 funciones gerenciales propuestas como el ciclo del proceso administrativo para el sector público, se realice integrando holísticamente los conceptos administrativos, incorporando en ellas la normatividad y los diferentes sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo, Planeación, Financiero–Presupuestal y Medición. Para ello se requiere de directivos innovadores y creativos que obtengan resultados, capaces de: a) asumir y liderar los cambios de mejoramiento en la entidad pública, b) garantizar a la comunidad la satisfacción de sus necesidades y expectativas, en términos de calidad; c) mejorar la calidad de vida y el bienestar social, como ejes fundamentales del progreso y el desarrollo de la región en la cual se desenvuelve la entidad pública.

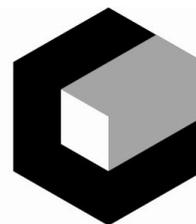
RECOMENDACIONES

1. Garantizar la continuidad en la implementación y sostenibilidad del MIGPEC con el propósito que se convierta el Modelo en un punto de referencia de mejores prácticas gerenciales en el sector público en Colombia.
2. Expedir los actos administrativos respectivos para normalizar y legalizar los diferentes componentes del modelo.
3. Asignar un responsable en la entidad pública para la implementación, continuidad y sostenimiento del MIGPEC, que coordine y oriente el desarrollo de las actividades de las diferentes fases y motive la participación activa de las personas con entusiasmo, amor, compromiso, perseverancia, creatividad, innovación y responsabilidad. 🏛️

REFERENCIAS

1. Departamento Nacional de Planeación. "Acción Social y Presidencia de la República. Hacia una Colombia Equitativa e Incluyente". En: *Informe de Colombia Objetivos de Desarrollo del Milenio*. 2005.
2. GONZÁLEZ, Silvia. *Informe de asesoría sobre el MECI a Vives, Zarzal y EMCARTAGO*. ESAP. 2009.
3. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía de Diagnóstico para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión Pública*. NTCGP: 1000:2004. Colombia: 2006.

4. KOONTZ, Harold et al. *Administración una perspectiva global*. 12 edición. [s.l.]: Editorial McGraw-Hill, 2004.
5. ARMENTA, Iván. *Metodología para involucrar la administración de riesgos en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de la calidad*. Colombia: Signos, 2009.
6. GONZÁLEZ, Silvia. *El Análisis y Desarrollo Organizacional como herramientas de la Gestión Pública*. Cali, Colombia: Universidad Libre, 2005.
7. GONZÁLEZ, Silvia. "La Planeación y el Control en el Sector Público". *Revista Libre Empresa*: 2008.
8. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 8ª Edición. [s.l.]: Editorial McGraw-Hill, 2007.
9. CUESTA, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Cali, Colombia: Universidad Libre, 2008.
10. GONZÁLEZ BERMÚDEZ, Silvia Elena. *Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con énfasis en evaluación*. 2da Edición. Cali, Colombia: Universidad Libre, 2005.
11. SERNA, Humberto. *Índices de Gestión 3R*. Segunda Edición. Cali, Colombia: [s.l.], 2007.
12. RÍOS, Ricardo. *Seguimiento y Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Colombia: ICONTEC, 2009.
13. GONZÁLEZ, Silvia. *Gerencia Pública Integral. Gestión Estratégica con Calidad*. Colombia: Universidad Libre, 2009.
14. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.



Instituto Superior Politécnico
José Antonio Echeverría
cujae